

В.В. Ягупов, доктор педагогічних наук,  
професор  
Інститут професійно-технічної освіти  
Національної академії педагогічних наук  
України

## УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ОФІЦЕРІВ ЯК СИСТЕМНА ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

*У статті проаналізовано проблему управлінської культури офіцерів як системної психолого-педагогічної проблеми, проаналізовано наукові джерела, які стосуються управлінської культури фахівців, та представлено структуру управлінської культури офіцерів. Формування та розвиток управлінської культури офіцерів слід пов'язувати з всебічним розвитком їх духовної сфери, професіоналізму, компетентності. І тут управлінська культура, входячи елементом в усі види взаємовідношень офіцера з навколишнім світом людей, речей, природи виступає основним і обов'язковим регулятором його управлінської діяльності і поведінки. Управлінська культура представляє собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, когнітивного, емоційно-вольового, менеджерського, праксеологічного, контрольно-оцінювального та суб'єктного складових. Рівень розвиненості цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури та адекватно забезпечує виконання поставлених перед офіцерами управлінських завдань.*

*Ключові слова:* культура; управління; управлінська культура офіцерів.

**Постановка проблеми.** На всіх етапах розвитку та функціонування збройних сил будь-якої країни актуальною є проблема формування управлінської культури офіцерського складу та її поступовий цілеспрямований розвиток у процесі набуття подальшої освіти та в системі командирської підготовки. У зв'язку з цим цілеспрямована управлінська підготовка офіцерів як військових менеджерів з широким науковим, військово-професійним і управлінським світоглядом, розвинутим творчим практичним мисленням, високою управлінською компетентністю та культурою, здатних і готових ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ними як суб'єктами управління у військових підрозділах і частинах, управлінських структурах, а також постійно нарощувати свій управлінський потенціал і практичний досвід в умовах бурхливого розвитку засобів сучасної збройної боротьби, змін її форм і способів ведення, є актуальною організаційно-управлінською, психологічною та педагогічною проблемою.

Сьогодні у Збройних Силах України затребуваний такий офіцер-управлінець, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в управлінській діяльності, володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами керування, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в досить складних авторитарних умовах функціонування військової організації.

Але в той же час, як показують результати аналізу військово-

професійної діяльності випускників ВВНЗ, мають місце тенденції зростання кількості офіцерів-випускників з недостатньою підготовленістю до управлінської діяльності, зі слабким знанням сучасних технологій і засобів управління у військовій сфері, з недостатньою сформованістю управлінської компетентності та культури.

**Мета статті.** Аналіз проблеми управлінської культури офіцерів як системної психолого-педагогічної проблеми, узагальнення наукових джерел, в яких міститься проблема управлінської культури фахівців, визначення структури управлінської культури офіцерів.

**Аналіз результатів останніх досліджень.** Мається низка праць військових вчених, в яких аналізуються проблеми військового управління офіцерів (О.В. Бойко, Т.М. Мацевко, С.П. Мосов, І.С. Руснак, І.Й. Смоліков, В.М. Телелим, Р.В. Торчевський, Г.П. Філоненко, В.А. Шемчук та ін.). Аналіз цих праць показує, що управлінська діяльність належить до міждисциплінарних наукових проблем:

*філософський* аспект (обґрунтовуються методологічні основи поняттєво-категорійного апарату, критерії, принципи і структура управлінської діяльності (П.К. Анохін, І.А. Зязюн, І.І. Смоліков, Г.П. Щедровицький та ін.);

*соціально-економічний* (досліджується проблема ефективності управління виробництвом, рівнів професіоналізму в управлінській діяльності (А.Л. Ємельянов та ін.);

*військовий* (з'ясування сутності управління військами, унормування військової термінології у сфері керівництва (С.П. Мосов, І.С. Руснак, О.Е. Рейш, В.М. Телелим та ін.);

*психологічний* (психологічне забезпечення управлінської діяльності, особистісний потенціал керівника, психологізація процесу підготовки майбутніх фахівців до специфіки управлінської діяльності, гуманізація професійної підготовки управлінських кадрів (А.М. Бандурка, Л.М. Карамушка, С.Г. Москвичев, В.В. Рибалка, О.Г. Романовський, В.І. Свистун та ін.);

*педагогічний* (обґрунтовуються педагогічні проблеми підготовки фахівців до здійснення управлінської діяльності (О.В. Бойко, Л.І. Макодезь, Т.М. Мацевко, О.Г. Романовський, В.І. Свистун.), менеджменту освіти (В.І. Луговий, В.І. Маслов, В.С. Пікельна та ін.), системи підготовки військових фахівців (М.І. Нещадим, В.В. Ягупов), у тому числі до управлінської діяльності (В.М. Король, Р.В. Торчевський, В.А. Шемчук та ін.). Педагогічні умови вдосконалення професійної підготовки майбутніх офіцерів у ВВНЗ, формування їх готовності до керування підрозділами досліджували М.В. Жиленко, Л.Є. Мерзляк, В.Г. Моїсєєв, В.Ф. Перевалов, І.Г. Радванський; етику управлінської діяльності військового керівника досліджував М.М. Тарнавський; педагогічні аспекти управлінської діяльності офіцерів – Г.В. П'янковський; формування готовності до управлінської діяльності у майбутніх магістрів військово-соціального управління – О.В. Бойко; психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю – Т.М. Мацевко.

Водночас, як свідчить аналіз вищевикладених та інших наукових

джерел, системна проблема – формування і розвиток управлінської культури офіцерів – залишається практично не дослідженою.

**Виклад основного дослідницького матеріалу.** Усвідомлення проблеми управлінської культури офіцерів передбачає аналіз наукових джерел щодо визначення самого поняття “*управлінська культура офіцера*” та його складових. Наприклад, поняття “*культура*” (від лат. “culture” – розроблення, виховання, розвиток, почитання) у стародавньому Римі означало “*оброблене*”, “*штучне*” на протигагу “*природному*”, “*первісному*”, “*дикому*” і використовувалося насамперед для того, щоб відрізнити рослини, які вирощували люди, від тих, що виростили природно. Через певний час культурою почали вважати предмети, дії та явища, які мали не божественне походження, а були створені людиною [2, с. 18].

Стисле визначення поняття “*культура*” є, на думку Е.А. Баллера, складним завданням [1, с. 14], оскільки це пов’язано з його широтою, інтегральністю, багатогранністю, суб’єктною зумовленістю та включенням до його складу науковцями різноманітних, інколи не узгоджених між собою, компонентів. Так, на думку А. Моля [4, с. 174], найсуттєвішими її проявами є глибоке, усвідомлене й шанобливе ставлення особи до спадщини, здатність до творчого сприйняття, розуміння та перетворення дійсності в будь-якій сфері діяльності й стосунків.

Суттєвий внесок у дослідження цього поняття зробив М.С. Каган, який зазначав, що культура, незважаючи на притаманний їй “традиціоналізм”, постійно змінювала власні риси в історичному аспекті. Він наголошував, що народ, нація стверджує себе не лише тим, що відтворює традиційні для неї настанови та складові буття, форми культури, а не менш важливою є історико-проективна форма національного самоствердження, завдяки якій відбувається перетворення національного буття і народ стає тим, чим він історично бажає бути [3, с. 117].

У філософських словниках *культура* розглядається як “специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і закладів, у духовних цінностях, у сукупності ставлення людей до природи, між собою і до самих себе” [7, с. 505]. Суттєвим аспектом змісту культури є діяльність людини, спрямованої на реалізацію її потреб та актуалізацію потенціалів з огляду на творчий особистісний і професійний аспект.

Отже, *культура* в кожній особі, суспільстві, професійних спільнотах поєднує в інтегральне ціле природу, суспільство, особу, професійну культуру й діяльність (рис. 1). Тут системоутворюючим чинником виступає діяльність фахівця – особи одночасно природної, соціальної та професійної.

Отже, *культура*, у тому числі й професійна постає як форма буття особи, яка створюється професійною діяльністю та містить такі компоненти: якості самої особи як суб’єкта творчої діяльності; обрані особою способи діяльності, які вдосконалюються і передаються наступним поколінням шляхом навчання і виховання; різноманітність предметів – матеріальних, духовних і художніх, в яких опредмечуються процеси діяльності, що в свою

чергу стає “другою природою” і створює культурне середовище суспільства; вторинні способи діяльності, які спрямовані на розпредмечування тих людських якостей, що зберігаються у предметному бутті культури.



Рис. 1. Місце поняття “культура” у системі філософських категорій.

Серед головних функцій *культури* у суспільстві слід виокремити такі: адаптаційну; соціалізацій; гносеологічну; інформаційну; комунікативну; нормативну; оцінну; розмежувальну та інтеграційну щодо людських груп, в яких і проявляється її сутність і феномен. Сутність *культури* має прояв, перш за все, в діяльності, а не тільки у сукупності досягнень і цінностей накопичених людством у процесі історичного розвитку. Відповідно, культурний потенціал будь-якого військового фахівця – це поєднання елементів, своєрідних «зрізів» культури – фізичного, інтелектуального, морального, естетичного, правового, конфесійного, політичного, психологічного, військово-професійного та фахового. У зв’язку з цим у культурі проявляється певний рівень організації життєдіяльності певної групи осіб, виражений у продуктах їх матеріальної та духовної творчості, у характері оволодіння фахівцями прийомами і методами професійної діяльності, інтелектуальної активності, фізичного морального та професійного розвитку, специфіці професійного етикету тощо. Водночас, культура – це суттєва ознака як окремої особи, так і групи людей, соціальних, професійних і національних спільнот, усього суспільства в цілому. Якщо йдеться про офіцерів, то слід мати на увазі як окрему особистість, так і представника певної професійної групи людей – військової, а також і частку національної спільноти.

Культура кожного виду діяльності має певну специфіку та призначення, що особливо проявляється в управлінській культурі офіцерського складу. Відповідно, її слід цілеспрямовано формувати та розвивати. Однією з

найскладніших видів діяльності є управлінська, оскільки необхідність в управлінні виникає щоразу, коли люди об'єднуються, щоб спільно зробити те, що окремо вони зробити не можуть або окремо це робити недоцільно. У цьому випадку виникає особливе завдання – формулювання спільної мети та об'єднання зусиль учасників спільної діяльності на її досягнення, яке і вирішується у процесі управління. Завдяки цьому, – наголошує М.М. Поташник, – суспільна діяльність є не спонтанною, а цілеспрямованою й організованою, що сприяє ефективності управління процесом [6, с. 145].

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість трактувань поняття “*управління*” базується на системному підході до управління. В. С. Пікельна наголошує, що у самому загальному вигляді зміст самого поняття “*управління*” розкривається як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, для того щоб перехід до якісно нового стану, який здійснюється циклічно, мав сприяти досягненню висунутих завдань [5].

Стосовно діяльності організацій термін “*управління*” використовується у таких основних значеннях: функція, спеціальний професійний вид діяльності в організаціях; певна категорія осіб, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління; спеціальна галузь знання, що допомагає здійснювати цю діяльність [8].

Отже, для здійснення управління будь-якою організацією має існувати категорія фахівців, яка виконує роботу з управління, тобто керівник (менеджер). У західній практиці менеджер – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер, педагог чи економіст, який займається управлінням. Але, на жаль, у вітчизняній практиці цілеспрямована підготовка професійних менеджерів тільки розпочинається, саме тому необхідно з певним застереженням вживати поняття “*керівник організації*” та “*менеджер організації*”, хоча реально вони виконують ту ж саму управлінську діяльність. Підготовка професійних менеджерів є однією з суттєвих умов реформування нашого суспільства, у тому числі й Збройних сил України.

На основі аналізу різноманітних підходів вчених у теорії управління, психології управління, соціології, педагогіки та інших науках щодо визначення поняття “*управління*” можна зробити такі висновки:

у загальному смислі *управління* є функцією систем різної природи, яка забезпечує збереження їх структури, успішне підтримання режиму функціонування, реалізації програм і цілей діяльності та досягнення результатів;

*управління* пов'язане із самоактуалізацією, саморозвитком і самовдосконаленням фахівця, виробленням найбільш адекватної поведінки, необхідної для певного виду діяльності;

вищою, кінцевою метою *управління* є оптимізація системи, отримання найкращого результату її функціонування при найменших зусиллях і витратах;

*управління* – це процес, який відображає послідовну зміну станів системи, міри часу, розвитку і просторової зміни системи.

Отже, *управління* – це діяльність керівника у підпорядкованому йому колективі, яка поєднує працю всіх його членів. Таке поєднання досягається безперервним процесом управлінської діяльності, який передбачає не тільки поточні розпорядження керівника (дискретний процес), але й постійно діючі регламенти і нормативи (безперервний процес), за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Це – різноманітні форми впливу суб'єкта управління на його об'єкт з метою зміни способів його функціонування шляхом заміни складу, впливу певних елементів об'єкта управління.

Таким чином, можна стверджувати, що *управління* – це систематично здійснюваний свідомий, цілеспрямований вплив керівника (менеджера, командира, начальника) на загальну систему в цілому, або на окремі її складові, на основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених цілей.

Слід наголосити, що у випадку соціального управління, це управління значно ускладнюється, оскільки соціальна система досить складна, незалежно від кількості людей, які перебувають в ній, а також від масштабу тієї діяльності, яку вони здійснюють у цій системі. Ця складність особливо проявляється у військових структурах. Процес будь-якого управління, соціального у тому числі, містить у собі такі елементи: суб'єкт і об'єкт управління; прямі й опосередковані зв'язки між ними, найголовніше, на нашу думку, у сфері військового виховання – це суб'єкт-суб'єктні взаємини. При цьому слід зазначити, що ці суб'єкт і об'єкт управління, а також ті відносини і зв'язки, що між ними виникають, створюють динамічну систему, яка складається з двох основних частин – управляючої та підпорядкованої (тієї, якою управляють). При цьому між об'єктом і суб'єктом управління існує кореляційний зв'язок, тому вони не можуть функціонувати незалежно один від одного. У протилежному випадку, втрачається сенс самого процесу управління, як явища, що існує об'єктивно. Ті чи інші закономірності процесу управління виникають не стихійно, а за допомогою певного механізму їх пізнання та використання.

Отже, *управління* – це процес, який реалізується через управлінську діяльність суб'єкта управління та в якій проявляється його управлінська культура. Аналіз наукових літературних джерел з проблем управлінської культури показує, що тут спостерігаються тенденції, які в цілому відображають дослідження науковцями управління в цілому. В. В. Цветков акцентує увагу на тому, що управління є особливою соціальною функцією, яка виникає із потреби самого суспільства, і виявляється, передусім, в організуючій управлінській діяльності, що здійснюється шляхом планування, об'єднання, узгодження, регулювання, координації і контролю, а також владно – регулюючими і примусовими заходами [8, с. 26-27].

Управлінська культура тісно пов'язана із загальною культурою особистості та із загальнолюдянською культурою, а система цінностей

професійної діяльності – з системою цінностей суспільства й особистісними цінностями майбутнього магістра. Розглянуто поняття “*управлінська культура майбутніх офіцерів*” як цілісну їх властивість, яка базується на провідних гуманістичних, військово-професійних та управлінських цінностях – особа, життя, краса, освіта, мужність, Батьківщина, захист Вітчизни, офіцерська гідність тощо.

Формування та розвиток управлінської культури офіцерів слід пов’язувати із всебічним розвитком їх духовної сфери, професіоналізму, компетентності. І тут управлінська культура, входячи елементом в усі види взаємовідносин офіцера з навколишнім світом людей, речей, природи, виступає основним і обов’язковим регулятором його управлінської діяльності і поведінки.

Сучасний період розвитку Збройних сил України висуває до офіцерів як суб’єктів військового управління низку вимог, що відносяться до їх управлінської компетентності, професійно важливих і суб’єктних якостей. В управлінській сфері офіцери як суб’єкти військового управління мають:

- володіти системним практичним мисленням;
- володіти проблемним баченням військової та управлінської дійсності;
- бути здатним використовувати в управлінському мисленні точку зору, протилежну своїй;
- бути незалежним в інтелектуальному відношенні в процесі ухвалення управлінського рішення від самого себе, від традицій, досвіду та шаблону;
- здатним творчо вирішувати проблемні питання при дефіциті умов і без наказів зверху;
- бути мобільним (оперативним) і конкретним у прийнятті рішень;
- володіти конкретним мисленням, тобто уміти ставити завдання підлеглому особовому складу продумано, подібно тому, як програміст, складаючи програми, видає команди машинним комплексам;
- вміти знаходити оптимальні рішення в складних суперечливих ситуаціях тощо.

Таким чином, приведений аналіз існуючих підходів до дослідження розвитку управлінської культури дозволяє зробити **висновок**, що *управлінська культура офіцерів як суб’єктів військового управління* – це їх інтегроване професійно-важливе утворення, яке характеризує особливості системи їх управлінських знань, навичок, умінь, здатностей й актуалізується в професійній свідомості, стилі управління, управлінській етиці та поведінці.

Зміст управлінської культури офіцерів складає знання принципів, методів, організаційних форм і методичних прийомів управління підлеглими командирами (начальниками) у військових підрозділах і частинах, які спрямовані на їх успішне функціонування. Вона представляє собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, когнітивного, емоційно-вольового, менеджерського, праксеологічного, контрольно-оцінювального та суб’єктного складових. Рівень розвиненості цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури та адекватно забезпечує

виконання поставлених перед офіцерами управлінських завдань. Управлінська культура офіцерів є умовою їх успішної управлінської діяльності. У зв'язку з цим одним із головних інтегральних завдань ВВНЗ є формування і розвиток у офіцерів управлінської культури.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Баллер Э.А. О культуре и культурности : [текст] / Э.А. Баллер. – М. : Знание, 1996. – 234 с.
2. Васильченко Л.В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис ... канд. пед. наук : 13.00.04. / Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. / Л. В.Васильченко – Запоріжжя, 2006. – 188 с.
3. Каган М.С. Философия культуры : [текст] / М.С. Каган. – СПб.: ТООТК «Петрополис», 1996. – 393 с.
4. Моль А. Социодинамика культуры : [пер. с фр.] / А. Моль. – М.: Прогресс, 1973. – 223 с.
5. Пикельна В. С. Управління школою : [текст] : у 2 ч. / В.С. Пикельна. – Х. : “Основа”, 2004. – (Бібліотека журналу "Управління школою"; вип. 7(19)).
6. Поташник М.М. В поисках оптимального варианта из опыта работы народных учителей СССР: [текст] / М. Поташник. – М.: Педагогика, 1988. – 192 с.  
Ч. 1. – 112 с.  
Ч. 2. – 112 с.
7. Философский словарь / [Под ред. И. Т. Фролова]. – [4-е изд.]. – М.: Политиздат, 1981. – 445 с.
8. Цветков В.В. Державне управління: Основні фактори ефективності (політико-правовий аспект): [текст] / В. В. Цветков. – Харків : Право, 1996. – 164 с.

В.В. Ягупов, доктор педагогических наук,  
профессор  
Институт профессионально-технического  
образования Национальной академии  
педагогических наук Украины

#### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ОФИЦЕРОВ КАК СИСТЕМНАЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

*В статье проанализирована проблема культуры управления офицеров как системной психолого-педагогической проблемы, проанализированы научные источники, которые касаются управленческой культуры специалистов, представлена структура управленческой культуры офицеров. Формирование и развитие управленческой культуры офицеров необходимо связывать с всесторонним развитием их духовной сферы, профессионализма, компетентности. И здесь управленческая культура, являясь элементом во всех видах взаимоотношений с окружающим миром людей, вещей, природы, выступает основным и обязательным регулятором его управленческой деятельности и поведения. Управленческая культура представляет собой сложное системное динамичное образование, которое является совокупностью и взаимодействием её ценностно-мотивационного, эмоционально-волевого, менеджерского, праксеологического, контрольно-оценивающего и субъективного слагаемых. Уровень развития этих*



*слагаемых отображает функциональную надежность управленческой культуры и адекватно обеспечивает поставленные перед офицерами управленческие задачи.*

*Ключевые слова: культура, управление, управленческая культура офицеров.*

V.V. Yagupow, Doctor of Sciences  
(Pedagogical), professor  
Institute of professional-technical education of  
the National academy of pedagogical sciences  
of Ukraine

## **THE ADMINISTRATIVE CULTURE OF OFFICERS AS SYSTEM PSYHOLOGO-PEDAGOGICAL PROBLEM**

*In this article the problem of administrative culture of officers in foreshortening psychological and pedagogical point of view, scientific sources which touch a problem administrative culture of specialists are analyzed, and the structure of administrative culture of officers is presented. It follows to bind forming and development of administrative culture of officers to comprehensive development them spiritual sphere, professionalism, competence. And here administrative culture, entering an element in all types of mutual relations of officer with the outward things of people, things, nature, comes forward basic and by an regulator him administrative activity and conduct. An administrative culture is difficult system dynamic education which expresses valued-motivational, emotionally volitional, managers, prakseological, control-estimating and subject constituents. The level of developed of these constituents represents functional reliability of administrative culture and adequately provides implementation of the administrative tasks put before officers.*

*Basic words: culture; management; administrative culture of officers.*